CEO of Me

做自己的CEO

COAY Books

目录
Content

- 第1节：你是自己工作生活的CEO吗(1)
- 第2节：你是自己工作生活的CEO吗(2)
- 第3节：你是自己工作生活的CEO吗(3)
- 第4节：你是自己工作生活的CEO吗(4)
- 第5节：你是自己工作生活的CEO吗(5)
- 第6节：你是自己工作生活的CEO吗(6)
- 第7节：你是自己工作生活的CEO吗(7)
- 第8节：你是自己工作生活的CEO吗(8)
- 第9节：你是自己工作生活的CEO吗(9)
- 第10节：你是自己工作生活的CEO吗(10)
- 第11节：你是自己工作生活的CEO吗(11)
- 第12节：你是自己工作生活的CEO吗(12)
- 第13节：你是自己工作生活的CEO吗(13)
- 第14节：了解你的弹性风格(1)
- 第15节：了解你的弹性风格(2)
- 第16节：了解你的弹性风格(3)
- 第17节：了解你的弹性风格(4)
- 第18节：了解你的弹性风格(5)
- 第19节：了解你的弹性风格(6)
- 第20节：了解你的弹性风格(7)
- 第21节：了解你的弹性风格(8)
- 第22节：了解你的弹性风格(9)
- 第23节：了解你的弹性风格(10)
- 第24节：了解你的弹性风格(11)
- 第25节：了解你的弹性风格(12)
- 第26节：了解你的弹性风格(13)
- 第27节：了解你的弹性风格(14)
- 第28节：了解你的弹性风格(15)
- 第29节：了解你的弹性风格(16)

第1节：你是自己工作生活的CEO吗(1)

第1章

你是自己工作生活的CEO吗

生活就是一种需要不断平衡的行动。总是有一些事情的发生会超出个人的意料。工作上有一些弹性对个人总会有所帮助，但我们的新主管对个人的问题并不持非常支持的态度，因此我们正试图使事情有所改观。我并不是一个对工作与生活的界线划分很明确的人，我无法抛开一切而专注于一件事情。我的家庭和工作经常会有所交叉，因此它是一种一揽子交易。很难抛弃一端而只顾另一端。你需要一个好的支持系统和一位好的经理。

Dylan，大型计算机服务公司Datel的会计经理

你想改变自己平衡工作与个人生活的方式吗

我记得在我的生活里好像只有一件事情--工作！在所有的时间里我都能感觉到一丝忧伤，好像我的生活缺少了什么，我真的感到疲惫不堪。是的，我确实满意我的工作，而且我也确实把每事情都干得很好，但我意识到我的每一天都被工作、差事、家务和睡眠所占据，如此而已。我厌恶我现在的生活方式。

玛丽，二十多岁的单身教师

玛丽在图森（Tucson）教七年级学生。回顾自己开始执掌教鞭以来的几年时间，她能够记得的就是保持良好工作业绩的压力非常之大，以至于多年来自己一直没有时间休假。虽然她的教师工作只向9个月的时间付酬，并且她也有自己的暑假，但她全年的生活都被赶超工作进度、学校项目、电子邮件和会议所占据。当她最终鼓足勇气向校长诉说她对自己的生活如何不满的时候，她几乎做好了辞职的准备。

校长在毫无思想准备的情况下受到了极大震动。玛丽是他的最优秀的员工之一，如果失去她将使他抱憾终生。他立刻采取行动帮助玛丽，并保证她在秋季优先获得一名实习教师以帮助她大幅度减少工作

量。他也"特许"玛丽一年之内不参与所有额外的学校委员会的事务而增加休息时间。在玛丽五年的教师生涯中，她所服务的委员会比她的任何一位同事都多；该到了让其他人接替她的时候了，否则任何一名优秀的员工都会变得疲惫至极而不得不辞职。玛丽认识到她需要鼓起勇气通过大声说出真相和提出要求来对自己的生活做出变革。她也认识到自己也没有必要承担一切。她允许自己削减一部分工作量。离开自己，电灯依然明亮！她意识到她没有必要再维持过去那种被自己融入了整个生活的超负荷工作模式。没有人强迫她把自己搞得如此疲惫。通过采取这种微小的变革措施，她认识到自己可以再次找回对工作的热爱，并且可以更好地照料自己的生活。[1]

第2节：你是自己工作生活的CEO吗(2)

当我能够在家中工作时，在必要的时候我就会做做家务。我认为在家中工作有时对我的家庭很有益处，因为我可以抽出时间陪陪孩子，而在他们入睡后我可以在深夜完成余下的工作。某一天我可以将自己的工作时间定在上午9点到下午1点，然后去打打高尔夫或听听白天音乐会，再在其他几天将工作时间定在上午8点到下午11点，以便将以前的时间补回来。这是一种非常好的工作安排。我的工作是非常有弹性的。我能够按照自己的想法来组织我的工作日，并且能够为我的家庭花一些时间。只要我能完成工作，我的雇主不会干涉我的做法。在我们公司，每个人都采用这种工作方式--这不是什么大事情--它是我们公司文化的一部分。

Rick，一家大型信息服务公司--信息公司的"40事务"技术咨询专家

Rick已经成家并且两个孩子都到了上学年龄。他拥有一家著名研究生院的硕士学位，并且已经为他的公司工作了8年。他的"办公室"要么是在客户所在地，要么就远离自己的家庭。是的，频繁的出差有时很辛苦，但保持在家中办公着实让他兴奋不已。有时邻居和孩子对他工作的时间感到困惑，但是他不愿意做出任何其他选择。他是特意在信息公司（化名）--他的雇主--谋得了这份差事，因为他了解这个公司拥有一种弹性文化。信息公司信仰的哲学是：一个公司管理员工工作时间的依据不是时钟，而是他们为完成工作任务在多大程度上有效地进行自我管理。产出是衡量个人业绩的重要标准，Rick在这种文化中工作很出色。在当年Rick接受这份工作的时候，他的所有朋友都准备加入更加著名的公司去赚大钱。Rick知道，为自己的家庭注入一些时间对他和妻子都很重要。现在，当他的许多朋友跑来向他请教平衡工作与家庭关系的建议时，他对自己当年的决定感到开心。他的朋友也想做到这一点--在工作与个人生活结合的方式上找到更好的平衡和更大的意义。

在每天结束的时候我都会给自己一份成绩单，上面记录着我当天的表现。我问自己，"我今天是否觉得自己是一个好妈妈、好妻子和好员工？我今天在工作中和家里避免向任何人大吼大叫了吗？我今天是否按照自己原先的打算为我的孩子和丈夫做到了最好，并且是否同时按照自己向老板和客户承诺把每件事情都完成？"

第3节：你是自己工作生活的CEO吗(3)

罗宾，30岁，某高科技公司的原商业分析员，现已辞职作自由撰稿人

当原来在公司工作的罗宾感到事情对她和她的家庭不太有利之后，她对自己的生活做出了改变，从而使自己成为一名自由撰稿人。她回忆了自己在为提高生活品质而决定转变职业之前的沮丧心情。"我觉得我这一代人受到了不公正待遇--被灌输着许多关于管理职业与家庭的花言巧语。我们被告知我们能够"使二者相得益彰"。我原先是在一家制造业公司工作。我认为它是一个前进中的公司。我们可以获得许多弹性工作安排，如弹性时间和能够选择在家工作等。但你又了解多少呢？我经常在午夜的时候还在起草建议。我想，"这种生活方式有什么问题吗？"问题真是太多了。因此，我带着自己的写作技能转变了职业。我抛弃了公司化生活而成为一名在家写作的自由撰稿人。现在，每天在孩子们上学之后，我就可以非常专著而有条不紊地打理自己的工作。是的，这种生活的一个不利方面就是钱挣得比以前少，但我现在心情更加舒畅，而且事情也对我们的家庭更加有利。我钦佩自己在我的旧同事们做出改变之前先迈出了这一步，而且我看到这些同事在我辞职一年半左右的时间之后相继失去了工作。我也非常高兴自己没有停止工作。我们需要这笔钱，而且不能再像过去那样依靠一种收入过上我们向往的生活，同时我爱我的这份工作。我也喜欢自己每周能够到体操馆锻炼几次；我甚至参加了一个读书俱乐部--此类事情在过去没日没夜工作和频繁往返于工作和家庭之间的时候是没有时间做的。"

你对自己的生活与工作的协调方式不满意吗？你想找到更好的选择来创建一种更高品质的工作生活吗？你想采取不同方式在自己的工作、家庭和个人生活之间划出界线吗？你对自己的时间和精力在生活中的分配方式不满意吗？也就是说你没有将最好的自己贡献给你的家

庭、工作甚至你本人吗？你所做出的关于工作与生活平衡的选择存在着持续不断的冲突吗？或者你会由于自己不能控制的制约因素而认为无法通过做出变革来创造更好的选择吗？或许你甚至已经让你的家人、朋友或同事以比自己所期望的更高的频率来告诉你需要采取不同方式处理工作与个人生活的关系？或许有人甚至为你购买了这本书。

第4节：你是自己工作生活的CEO吗(4)

你并不孤单。当今有许多人都认为他们生活的不同部分--他们的工作、他们的家庭、他们留给自己的时间--通常都会相互冲突，而且他们对此也束手无策。像他们一样，你希望自己能实施一种变革。除了改变你自己，你也需要你生活中的其他人--你的家庭、你的朋友，或者你的老板--给予你所需要的帮助从而使你能够成功地实施变革。你需要你的世界里的关键人物为你指点迷津，这可以帮助你为你需要同时应对的生活的所用重要方面建立更加健康的关系。你或许会对目前所能得到的正式的解决方案感到灰心，例如你公司的弹性工作计划，它通常被认为有助于实现工作与生活的平衡--至少在理论上。但你的老板或许并不喜欢你使用这些政策；或者当你使用这些政策的时候，你发现自己仍然会有很多工作与生活的冲突。

从今天开始做自己生活的CEO！

你在本章开头部分遇到的三个人物--Mary、Rick和罗宾--为了实现工作与个人生活的结合，他们对自己的生活实施了变革。《做自己的CEO》就是立足于蕴涵在这些生活变革中的一种简单理念来帮助你处理有关工作与生活平衡的种种问题。在关于这三个人生活变革的故事中，他们每个人都采用了一些新的理念并采取了相应的行动来帮助自己逐步"提高生活品质"。从本质上讲，他们所采用的这些理念（当然，你也可以采用）的核心就是：你是自己生活的CEO--就从今天开始！当你接受这种信念时，你就能够运用一些简单的准则来帮助自己在如何实现工作与生活的完美结合上做出一种更好的选择。我们将与你分享有关提高生活品质的一些新准则，从而帮助你对自己的生活做出变革。我们以解释我们所分享的上述故事的内在逻辑作为起点。

在对工作与个人生活之间关系的管理方式进行进一步控制方面，

你或许拥有比你想象的更多的选择

第一个准则根植于这样一种意识之中，即你必需把自己看做能够驾驭自己生活的人。或许你从未把个人的生活想象成一种需要像CEO那样积极进行领导和管理的事物，但为了实施重要的生活变革，你必需这么做！在商业领域，CEO就是一名首席执行官，他负责整个公司事务的管理工作。CEO做出对组织当前和未来产生深刻影响的战略选择。作为你个人生活的CEO，无论你是否意识到这一点，你都要针对如何管理你的工作与生活经常做出选择。因此，在对工作与个人生活关系的管理方面，你拥有比你想象的更多的选择。你确实有权力创造更多的工作与生活的选择。在你把自己当成自己的工作生活和命运的主人之后，你将能够做出更好的选择。你将看到你不会再受高度紧绷的工作计划给生活多带来的反复无常的变化的摆布。你将开始了解一种新的思考方式和关于制定决策的思考框架。

第5节：你是自己工作生活的CEO吗(5)

这带领我们进入下一个关键准则或事实，从而使你能够像本章开头的几个人物那样对自己的生活做出改变。

由于新的弹性工作时代的到来，你可以创造一个更好的雇佣合同

从今天开始你可以成为自己生活的CEO的第二个原因是，我们生活在一个弹性工作选择的史无前例的时代。这个弹性的新时代基于过于20至30年来在就业领域发生的几个主要事实。即使这些事实尚未在你的特定的雇主那里发生，但它们看起来就在我们的身边。意识到劳动力市场的这些变革将有助于你在集体谈判中赢得一个更好的雇佣合同，也有助于你构思出一个新型的雇佣合同。

第一个事实就是总体上已经发生变化的关于职业和工作的心理契约。人们对于雇佣合同中更多的差异性和多样性更加具有包容性。无论你以前是否听说过这一术语，心理契约都是组织心理和组织管理文献中的一个古老名词。我们与自己的雇主都有一个心理契约--这是我们的雇主和我们之间关于彼此承诺的不成文的信念。从根本上讲心理契约是对雇佣双方之间适当关系的界定，是雇佣双方达成的关于彼此之间忠诚和待遇的隐含合约。心理契约事实上也已经发生改变，它越来越将弹性看做一种有益于雇佣双方的东西。

在现代历史中没有任何时候像现在这样，雇主会竭尽全力谋求雇佣关系中更大的弹性。他们不再许诺向你提供一个终身的职业。例如，你的工作保障性只与你上一个季度的工作绩效和你的劳动力成本和技能在全球市场上的匹配状况相关。在你职业生涯的任何节点也可能不再会有任何免费的午餐。你的养老金福利也越来越具有便携性。这使得你可以比过去更加灵活地转换工作。至于坚持要求雇主向你提供健康医疗福利--还是忘掉这件事吧。随着健康医疗联合付费的增长和退休福利的减少，即使一些基本的福利也逐渐从我们的福利项目中流失。如果你是美国某个实行团体健康医疗计划的大公司的员工，那

么在你转换雇主时，原来的雇主最多只向你提供3年的健康医疗保障（综合预算调整法案（COBRA）--美国的一部关于团体健康医疗福利的立法--确保员工在转换雇主或失业时享有某些健康医疗福利保障）。

第6节：你是自己工作生活的CEO吗(6)

这对于你管理自己的工作和生活意味着什么？不要再依靠雇主照顾你或者为你30多年的职业生涯制定决策--这些都是你的父母或祖父母所经历的事情。在一个雇主那里完成自己漫长职业生涯的想法已经成为过去：你必需管理你的职业和生活决策，照顾你自己，并且积极管理你的决策以创造一种自己想要的生活。

这引致了另一种能够使我们每一个人都成为"自己的CEO"的事实--创造更多的选择以提高生活的品质。你比过去更有机会接触雇佣关系中的弹性工作安排。无论你的雇主是否实施了这种弹性工作计划，反正越来越多的公司在工作计划、工作时间和工作地点方面提供了多种弹性政策。或许你拥有弹性时间--按照你自己的意愿开始或停止工作的能力--或者远程办公--在家中工作的能力。或者你可以兼职工作或选择减量工作而休年假或请假。或许你可以采用压缩工作周的方法工作，即每周工作4天每天工作10小时或两周工作80小时（每天工作时间自己决定）。或者你可以使用间歇性病假和家庭与个人事假，例如在美国员工为了个人、医疗或照顾他人之需就可以享受此类假期（休假是为了家庭或孩子而不是你自己）。这些只是目前员工可以获得的许多选择中的一部分。如果你所在的公司没有这些选择，你需要向雇主提出这些要求，或者干脆到提供这些选择的雇主那里工作。

你的工作场所对

你的工作场所正转向对不同类型的家庭和工作计划采取更加包容的态度

使你有能力成为自己生活的CEO的第三个事实是人们对不同类型的家庭和个人生活安排越来越持一种广泛包容的态度。工作场所正转向承认这样一种现实，即员工都拥有各自大相径庭的家庭模式，它们会对员工的身份定位和工作计划产生影响。当然，虽然对于完全接纳所谓的"非传统的家庭和工作方式"仍然存在不少障碍，但幸运的是，

实际上无论是在国内还是国际，人们对这种情况的接受程度都越来越高。我们可能是同性恋者或异性恋者。我们可能选择永远不结婚，或者我们会选择离婚或再婚。或许我们是双重职业者或者是双职工夫妇，甚至可能还有一个赋闲在家的父亲和一个作为家庭生计主要负担者仍然参加工作的母亲。或者我们可能是三代同堂的家庭，我们在工作的同时还要时时刻刻照顾年幼的子女和年迈的父母。在有些情况下，大学毕业的子女会搬回家里来与我们同住，因为在他们职业的起步阶段他们需要攒钱来应对日益飞涨的房价。有些人虽然结婚但可能选择不要孩子。有些人或许不结婚但选择领养孩子而成为一名单身母亲或父亲。或者我们当中有些年纪较大的人，他们在退休后选择返回劳动力市场二次就业。

第7节：你是自己工作生活的CEO吗(7)

人们之所以对于不同类型的家庭和员工以及不同的工作方式逐步采取接纳的态度，原因在于劳动力（尤其在美国）的人口统计特征已经发生了变化。人口普查部门的报告显示，在所有需要赡养双亲并抚育子女的家庭中，大约83%以上都有双重职业者。现在越来越多的人过着单身生活，这种情况在美国是史无前例的。对大公司50岁以上员工的调查表明，大约50%的人愿意在退休前选择非全日制工作（以延迟退休时间），甚至希望不退休。在美国大公司中大约40%的专业人士和经理人员是女性--许多都承担着工作之外的家庭责任。美国劳动力日益增加的多样性以及全球化劳动力市场日益增加的国际性，也已经为我们创造了更多的变革选择。当我们与具有不同文化背景的人一起工作的时候，我们发现我们必需尊重不同国家的法定假日，必需为在全球不同时区工作的人设置联系电话，必需尊重人们关于工作与生活结合方式的不同文化价值观--包括诸如陪妻子去做产前检查等小事。

我们也要求雇主尊重我们的主要住所在地理位置上的多样性以及日益延长的通勤距离，并要求他们实行新的考勤准则和绩效评价方法。同一个区域的所有员工在相同的时间和直接的监督下为某个工业城的同一个雇主工作的观念已经越来越稀有。因特网和远程工作能力使我们生活在某个城镇而通过飞机可以在不同的时间或许多时区参与工作。

我们以本书的一位作者最近在飞机上遇到的Laurel为例作个说明，她是爱荷华州某生物科技公司的副总裁。她每月两周住在北卡罗来纳州夏洛特市的家中并通过远程办公处理公司事务，在那里他的丈夫呆在家里照顾两个分别只有5岁和7岁的孩子。另外两个星期她在爱荷华州全力以赴地参与雇主的现场工作。因为她的工作能力很强并且能够确保在远程办公时及时完成任务，所以她能够签订这种形式的雇

佣合同。她的家人不想搬迁到爱荷华州，她通过这种工作方式也能维持一种和谐的家庭生活。她喜欢在每月两周的现场工作中全身心地投入工作，而在另外两周远程办公时她可以再次回到自己家庭的所在地。

第8节：你是自己工作生活的CEO吗(8)

像Laurel的老板那样，许多雇主最终已经认识到这种事实，即在劳动力和家庭方面日益增加的多样性意味着并非所有员工都像想象中的那样在同一时间、同一地点、按照同样的方式工作。为了满足不同类型家庭的需要以及工人的个人需求，人们正开始接受各种不同的雇佣合同。当你相信自己拥有进行变革的选择并且意识到人们正日益接受不同类型的雇佣合同时--或许你当前的雇主并不接受这些合同，但从那些领先型雇主来看这是大势所趋--你就拥有理解并实施这些选择的可能性。

为了使自己能够从不同角度考虑现有的选择，

在讨论工作和生活问题时你可以采用新的语言和观念

采用什么方法来管理工作与生活之间的弹性以实现它们在每一天的良好结合？在考虑这一问题时我们建议使用弹性风格这一术语。在后面的章节我们再向你详细介绍什么是弹性风格--但简而言之，这一概念是指你如何管理行动、情感和思想以创造一种工作与生活结合的模式，而这种模式通常使你对自己的工作生活感到满意或不太满意。为了实施变革，采用新的方式来思考工作与生活的平衡问题至关重要。要摒弃大众文化中把对工作与个人生活的管理当作一种平衡运动（像马戏团演员玩杂耍、走钢丝，或者在天平上平衡重量）的理念。这种心智模式无法帮助你看到关于如何实施变革的新的可能性，因为你生活中的不同丝线--你的职业、家庭和个人需要--几乎无法平等地编织在一个和谐的挂毯上。生活不是一个每个环节都构思巧妙的谜语，也不是一支各种乐器都步调一致地奏出和谐乐章的管弦乐队。在任何单独的时间点上，一种得到完美平衡的生活画面只是我们中间为数不多的几个人才能进入的境地。

的确，平衡这一术语正被广泛用于各种流行报章之中，当你诉说自己需要更多的平衡的时候，你的老板或同事都能明白你的意思。但

是，不要让自己被这一术语所误导。不要想当然地认为每个人都平等地在工作与家庭之间做出平衡，或者每个人都想让事物处在一个光滑的平面上--或者甚至每个人都有一种使他们设法实现这一目标的个人境遇或工作状况。这个"完美平衡"的观念也会使构成我们的"自我"的不同部分--我们的各种身份（它们组成了我们生活之歌的许多音符）--相互混淆。我们把自己看做一个家庭成员，看做一个拥有一份职业和有趣工作的人，或者看做一个花时间解决某个社区问题或看望一个生病的朋友的人，我们也有可能为了兴趣而终身奋斗其他任何事情，从练习和比赛高尔夫球到自愿做教堂义工。这种情况使得我们这些身份看起来相互冲突，使得它们处在一种非输即赢的关系之中，而在这种关系中许多事情都是水火不容。相互冲突的观念可能导致我们在一种或然的世界中看待我们的选择，这可能并没有完全反映我们的真实情况。

第9节：你是自己工作生活的CEO吗(9)

我们再来考察一下关于女性在有了孩子后是否应该退出劳动力市场的古老话题。正如Leslie Bennetts在她2007年的新作《女性的错误》中所说的，对于女人而言，完全依靠自己的配偶生活或在家作一名专职妈妈（虽然有些人愿意外出工作），恰恰不是一种生活方式的选择，而是一种可怕的经济选择，或者可能会使许多妇女返回劳动力市场变得极为困难。大众传媒中另一种"事业驱动型的超级妈妈"的观念，对现实也同样无法起到帮助和反思作用。这些完美"平衡"的观念和概念可能会造成诸多困难，因为它们暗示着我们都希望或能够赋予我们生活中的工作和非工作维度以同等的权重--这种想法是不准确的。

而且，人们在生活的不同阶段对于生活的工作维度和非工作维度的优先顺序的选择是不同的。虽然有些人在他生活的某个时点会赋予生活的不同维度以相同的权重，但在以后的时点上这种平衡可能会发生变化；例如，在孩子出生的时候，职位晋升的时候，或者发生其他一些重要变化的时候。同样，人们在对如何管理工作与个人生活关系的决策的长期权衡过程中，他们思考的起点也是不同的，而且也不是把这些起点至于两个平衡的篮子之中。如果你是一名单身的父亲或母亲，那么你就拥有一组与其他呆在家中作为专职父亲或母亲的人不同的资源和需求。如果你为一个对你的个人需求持同情态度的经理或公司工作，那么你在决定如何管理工作与个人生活方面就会拥有更多的选择或权利。因此，对工作与个人需求的管理既很少在天平上得到均匀的平衡，它们也并非水火不容。例如，"工作-家庭冲突"这一术语就产生了诸多问题，因为它直接建立起一种关于工作与家庭的有害观念--把工作与家庭的关系看做是争夺我们的时间、精力和生活资源的一场你死我活的竞争。以并列的方式表述工作和家庭也会产生问题，因为这种表述方法暗示着只有那些明显需要照顾老人或抚育孩子的人才对

如何"划分"工作和个人生活的界线产生压力。有些学者提出使用"工作-生活"这一术语作为处置上述问题的方法，并且指出所有的员工，即使是那些没有成家的人，在工作和个人生活的结合上都具有压力。甚至"工作和生活"或"工作对生活"这些短语也会产生问题，因为它们暗示着工作和生活是两种截然不同的事物。工作是生活的一部分，正如家庭、社区和个人责任是生活的一部分一样。

第10节：你是自己工作生活的CEO吗(10)

常用的短语如工作与生活一体化和工作与生活相分离也同样会对一些人造成问题。对于每个人而言，将工作与非工作完全混合或者将它们截然分开都不是一种理想的方法。因此，请远离那些关于平衡和冲突的陈旧观念。

以弹性风格作为思考的角度：

你会如何更加有效地使用弹性以创造工作与个人生活之间更加积极的关系？

我们如何讨论为实现充实且有意义的生活而在方方面面所面临的挑战？我们如何避免使用那些没有任何新意和准确性的语言，或者那些对不同人具有截然不同意思的词汇？

在本书中，当我们使用弹性风格这一术语作为思考如何创建工作与个人生活之间更加健康的关系时，我们希望你不再将工作与家庭和工作与生活的问题当作一种平衡或不平衡的问题加以考虑。相反，你应该开始思考如何按照对自己更为有利的方式更加有效地使用弹性来指导和管理工作与个人生活的关系。这种新的思考方式将赋予你研究和讨论工作生活问题的新工具和新方法。

在这方面做出变革的第一步就是开始考虑在工作与个人生活之间建立积极的关系，以使自己同时对二者感到满意。当你做到这一点时，你就不觉得你因为为工作做出了过多的牺牲而无法实现自己的个人生活梦想和日常需求。相反，你不会觉得你为了"享受生活"和满足家庭或个人需要而正伤害自己的工作或放弃自己的职业梦想。如果事情都能在更加健康的关系中得到更好的结合，那么你对自己未来生活的可能方式就拥有了一个新的愿景。这种思考方法使你能够构思新的可能性去挑战你当前的所作所为以使你断向自己梦想的生活方式迈进。

为进行自身的变革，可以通过实施"生活桶分析"来开启自我反省之旅

你应该反思你目前是否正将你的时间和精力投入到对自己最重要的事情上。你对自己在时间和精力投入方向上做出的决定的满意度有多高？了解这一点是帮助你做出以下决策的重要工具：决定自己是否希望或需要改变"绘图"的方法，以使自己所追求的生活在总的资源"蛋糕"中占据更大的份额。使用这种工具，你可以思考你的时间和精力是否被恰当地分配到那些对你而言最为重要的角色和责任上。这种工具的运用是建立在这样一种理念之上，即把你更多的时间和精力投入到你最为认同和关切的角色上的做法，应该成为指导你如何管理工作与个人生活关系的重要原则。你需要在思考目前如何投入你的时间和精力，以及这些投入在多大程度上真实地反映了你关注的重点方面，向你自己提出挑战。

第11节：你是自己工作生活的CEO吗(11)

说明：

1. 考虑在典型的一周里你如何分配自己的时间和精力。一周共有168个小时。在创建代表你的生活各个维度的饼状图或生活桶的过程中，你需要考虑你的职业、家庭、朋友、个人追求，以及福利、社区义务、社会活动和其他你认为最重要的承诺。如果你将时间分别装入各个生活桶之中，你就可以得到图1-1。

个人

25% 家庭

25% 工作

50%

图1-1生活的各个维度在生活桶中的分配

你也可以设法将这些生活桶转化为饼状图，方法就是画一个圆来描绘你的不同的生活桶--你所看到的你生活的各个维度如何相互搭配共同构成一张"大饼"。把这张大饼分成代表着你的生活的工作维度和非工作维度的不同部分，以及你对每个部分所赋予的时间和精力。例如，如果你将这些资源的一半投入到你的工作，四分之一投入到你的家庭，另外四分之一投入到个人兴趣之中（如锻炼、心灵反思或宗教信仰、志愿者工作及休闲），那么你就可以得到如图1-2所示的饼状图。但需要注意：饼状图要展示你的时间和精力在不同维度上的真实分配--而不是你主观认为应该采取的分配方式。按照上述的原则，请画出与你的生活的饼状图。

画出你的生活桶

当前我正如何分配自己的时间和精力?

工作

家庭

个人

图1-2 我目前的生活桶

2. 画出另外一个圆，这次要展示你主观上希望如何在自己生活的不同维度间分配时间和精力。如果你能够对时间和精力的分配方式做出调整以实现自己对真正向往的生活品质的追求，那么你的饼状图将是怎样的（参见图1-3）？请仿照本例，画出你自己的新的饼状图。

画出新的生活桶

我所希望的时间和精力的分配方式是什么？

工作

家庭

个人

图1-3 希望的新的生活桶

3. 比较这两个圆。你目前时间和精力的分配方向在多大程度上与你最重视的生活维度取得了一致？最不一致的情况都发生在你生活的哪些维度？有没有这样一种情况，即对于那些你原本打算付出大部分时间和精力的生活维度但实际上只付出了很小的比例？

第12节：你是自己工作生活的CEO吗(12)

4. 询问一下自己，当前所发生的任何不一致的情况是不是都与你管理自己生活的方式有关。例如，你目前使用弹性管理工作与个人生活之间关系的方式，正通过怎样的途径导致了这种不一致？如果你向自己的职业分配的时间和精力的比例超过了自己的期望，这是否是因为你允许自己的客户和同事在晚上或周末向你的家中打电话，以及你让自己的工作对个人时间的使用方式发挥着决定性影响？

任何形式的不一致都意味着你正将宝贵的时间和精力花费在那种与你的主要价值标准相去甚远的角色上。在短期中你或许会忍受这种不一致，但在长期中你会日益感到灰心沮丧。正如你将看到的那样，改变你的弹性风格将帮助你矫正这些与你对自己的工作、个人时间、家庭和其他承诺的管理方式相关的种种的不一致。

在本章，你已经在实施一些新准则以提高个人生活品质方面迈出了第一步。这个起点就是要相信你在如何使用弹性以创造一种更高品质的工作生活方面，拥有比自己想象的更多的选择。作为自己生活的CEO，你可以做出各种变革。你开始了解你如何在你的生活桶中分配自己的时间和精力，以及你正如何管理工作与生活之间的关系。由于不了解我们正如何从身心上混合自己的工作和家庭、我们所拥有的平衡方案以及我们生活的背景，我们有时会为自己制造出诸多工作与生活的冲突从而使自己成为自己最为糟糕的敌人。在本书的余下部分，我们将针对如何制定用于提高生活品质的新决策，向你提供一个思考框架。我们已经发现微小的变革有时会带来非凡的结果。这是我们在全书中反复论及的另一个主要意思--如何在使用工作与非工作之间的弹性方面做出小的变革以改善你的生活品质。

我真希望以前没有把自己的大部分时间都花在办公室里。一次心脏病的打击使我惊恐地发现除了工作之外我还有自己的生活。我意识到必需做出一些改变。

Bob，50岁，某信息技术公司男性员工，多年来他每周工作时间都超过60小时。

第13节：你是自己工作生活的CEO吗(13)

为什么变革很困难

你过去或许针对如何管理好工作与个人生活之间的关系一直在努力进行变革，但至今仍未取得成功。如果情况果真如此，那么你与我们访谈过的许多人之间就具有很大的相似性。做出真正的变革非常困难。如果没有把这种困难预先告诉你们，我们真不敢过于轻松地讨论生活变革问题。为什么你过去的变革一直没有取得成功？我们列出了以下原因。

为什么对工作与生活之间关系的管理方式进行变革非常困难?

你对工作和家庭的需求缺乏（真实的或感觉到的）控制，并且不确定如何获得这种控制。

你还没从工作和家庭的关键伙伴那里获得有助于自己实施变革的社会资源和有形资源。

你还没有找到与关键的利益相关者谈判的方法，也没有向他们提供用于证明支持变革将怎样为他们带来好处的基本论据。

你发现从短期看维持旧习惯更加容易且更加有效。

你的工作量如此之大、身心如此之疲惫以至于你认为变革会进一步增加自己的工作量。

你不能想象任何其他的更好的生活方式，因为你还没有打算这么做。

你没有看到任何新的选择或者不想去"捣乱"。

你没有意识到不设法进行变革其实也是一种选择。

你不愿意在推动新的生活方式和管理个人生活方面做出相关的权衡行动。

你沉醉于自己的工作并且发现来自于工作的直接反馈要比处理繁杂的个人生活事务更为容易。

你认为剧烈的变革是唯一的解决方法并且这种想法导致了麻木和惰性。

你不了解变革是一种反复的循环过程，并且作为变革过程的一部分，你需要对变革进行试验。

不要忘记变革是循环过程的一部分。人们在向解决方案不断接近的过程中，他们经常要进行不断的试错并且从新的工作方式那里得到反馈。不经过亲身经历，你很难完全领会对某个特定方法的正反两方面的争论意见，因此，不得不进行一系列的变革是一种常见现象。INSEAD的作者Herminia Ibarra在对成功转变职业生涯的人的研究中发现了这一点。她发现变革试验就是人们如何成功地设法实现生活的大变革。同样的道理可以运用到对我们个人工作与家庭的动力机制的变革上。我们必需不惧怕试验并且从错误中汲取教训。这就需要试错并承诺从我们设法管理的每个事件的反馈中总结经验。

最重要的是，我们不能对自己不了解的事情进行变革。我们必需首先评估我们当前对工作和个人生活的管理方式的发展动态。这是对弹性风格概念的理解。随着你开启了使自己成为自己生活的CEO的旅程，在下一章你将考察并开始了解弹性风格，而且你还会发现自己的弹性风格。

第14节：了解你的弹性风格(1)

第2章

了解你的弹性风格

我没有对它们（工作和家庭）中的任何一方设置障碍。当发生要紧的事情时，其中的一方会让位于另一方。这正是我生活的方式。

"Haley"，信息公司的员工

弹性风格：我们管理工作与个人生活之间关系的好坏方式

不论你自己是否知道，你已经拥有一种处理自己生活的战略。但它是一种有意识的战略吗？你觉得你控制了自己的生活吗？对是什么东西在推动着你的工作与生活的关系，以及它如何为你自己及那些平时与你生活在一起或打交道的人提供福利，你有一个有意义的了解吗？

或许你像Haley一样。你知道自己正经历着工作与个人生活之间的持续紧张关系，但你不确定造成这些紧张的根本原因是什么。你只知道它们确实存在并且一直就在那里。你不知道其他任何一种生活方式的存在。

虽然你可能有机会接触到你的雇主所提供的某种工作与家庭政策或某种弹性政策，但它们看起来似乎并不能帮助你使自己的工作与家庭需要更好地结合在一起。它们并没有满足你的需求。当然，你可能有一份非常好的工作--至少从理论上而言。你或许甚至有一个研究生学位和一套带有尖桩篱栅的豪宅（或者一套非常好的免租金公寓住宅）。你有一位自己深爱的伴侣、一个宠物，或许甚至一两个小孩。或者如果你属于单身一族，你可能渴望某一天自己拥有这样的家庭。但你为什么不开心？为什么你总是觉得压抑和疲惫？为什么你的生活不是你梦想的样子？为什么在你希望休息的时候却不能停下对工作的思考？为什么当你想专注工作的时候却总是被大量的非工作的事务所烦扰？为什么你觉得你对自己的生活缺乏控制？

第15节：了解你的弹性风格(2)

对于我们许多人而言，这些问题的答案可能在于你还没有了解你已经发展形成一种弹性风格。如果你同大多数人一样，那么你当前的方法只是从一系列随机（有时不是最优的）的选择中长期演化而来。你想知道是否有一种更好的方法吗?

在本章，我们通过揭示两种主要理念来帮助你着手采取控制措施以使自己成为自己生活的CEO。第一种理念就是我们都有一种弹性风格--我们管理我们的工作与个人生活之间关系的心理和生理方式。我们将与你分享什么是弹性风格，为什么它很重要，以及一些关于人们如何通过制定许多有意识或无意识的决策而走入弹性风格的固定模式的例子。只有当人们了解他们弹性风格的行为模式以及他们的弹性风格如何在他们当前工作结构和家庭环境中发挥作用，他们才能够实施变革以获得更多的控制力并创造更加健康的工作与生活关系。

要学习的第二种理念就是存在着三种主要类型的弹性风格，并且在每种类型下，对于我们如何使用弹性都有一种好坏参半的感知方式。每种弹性风格下都存在着两个子群。其中一个子群的人感觉能够控制自己的生活，并且对自己的生活感到满意；而另一子群的人却非常不开心，并且感觉对自己的生活失去了控制。因此，从表面上看，在每种弹性风格类型下，人们看起来似乎都在按照相同的方式管理工作与生活的关系。但为什么某个人痛苦异常，而其他人却平和安宁?为什么有些东西对某个人很有帮助而却使其他人异常头疼?

回答这一问题，最重要的就是:

你是否觉得控制了这些关系

你所感觉到的自己的弹性风格与你对生活桶分配方式（如第1章所讨论的那样）的价值标准之间的一致性如何，"你是自己工作生活的CEO吗？"

当你意识到你的价值标准与你的弹性风格之间具有某种一致性时，你的工作与个人生活可能就会相互促进或者相互补充。起码而言，它们会对对方产生一种中立的影响。但是当你感觉不到这种一致性时，你的工作与个人生活通常就会处于一种竞争状态，并且它们有时会相互冲突。它们耗尽了彼此的资源，因为你总是要耗费大量额外的精力来管理这些冲突压力。因此，当你的弹性风格无法为你所用时，它也就不能同你关于如何向自己的生活兴趣分配时间和精力的偏好和特性相适应。那么这时候不论是在你的办公室、家中或者社区，你的压力就会增加、效率就会锐减。你会由于需要管理竞争性压力及花费额外资源去将诸多事情捏在一起而常常感到疲惫不堪。如果你觉得你开始对生活的许多重要部分失去控制，那么在尝试使用本书后半部分所介绍的变革的技术之前，确定你的弹性风格是一个首要步骤。同样，注意到这样一种事实也很重要，即在你的生活中当你关注的重点、所从事的工作及个人生活环境发生改变的时候你能够变革你的弹性风格。你也可以改变关于什么是"可行的生活"（一种可以为你所用的生活）的定义。因此当你的生活桶随着你人生阶段的变化（离开学校、参加工作、发展个人事业、结婚生子，或者迁移到新城市）而改变和发展时，你可以对你制定弹性风格的方式进行调整或再调整你。你的弹性风格在一年的不同时期也可能发生改变，尤其是当你的工作或家庭需求发生季节性变化的时候。例如，滑雪教练在淡季时就会从事其他工作，作为非监护人的母亲或父亲在暑假时会同孩子生活在一起。但对于我们生活的任何典型的一周，我们中的大多数人都会拥有一种主导性的弹性风格，它最恰当地描述了我们管理个人与工作关系的方法。

第16节：了解你的弹性风格(3)

弹性风格的类型

人们用于构建他们的工作生活的弹性风格主要有三种：综合者、分离者和并发者。简而言之，综合者在时间、计划及空间或位置方面从生理上将工作和个人生活结合在一起。从心理上讲，他们在日常的思想、情感和精力方面也将工作与个人生活混合在一起。他们很难在工作与家庭之间画出明确的界线。

分离者从心理和生理上将工作从个人生活分割出来。例如，他们在工作时只关注工作，而在家中时只关注家庭生活。他们不倾向于在家中工作或者在周末工作，但如果他们必需这么做，他们通常能够在家中创造一个独立的工作空间（可能是一个用门将内外隔开的家中办公室）。或者他们能够抽出一段独立时间用于工作并圆满完成任务。并发者通常在工作与生活之间来回穿梭，有的时将工作与生活严格区分开来，而在另一些时候将生活的所有方面混合在一起。在人们用于管理工作与个人生活的每一种弹性风格中都存在两个子群。在一个子群中人们很满意并且能够控制自己的生活；在另一个子群众人们感觉很沮丧并且无法控制自己的生活，他们的价值标准也无法得到满足。（参见表2-1）[1]

表2-1 弹性风格

效用/幸福水平 综合者 并发者 分离者

高

（有控制感；工作与个人生活之间具有积极的关系）

低

（工作量大、过度劳累，失去控制；经常感觉到工作与个人生活发生冲突） 熔合者

反应者 品质计时者

工作斗士 优先者

（工作或家庭优先）

受俘者

弹性风格类型1：综合者

综合者频繁地将每天的工作和非工作活动混合在一起。我们在大量的角色和工作环境（包括办公室和工厂角色、管理者或专业人员角色以及在家中工作等）中可以发现他们的身影。在这一类型下，我们可以划分出两个子群。第一子群是熔合者，他们把混合看做是一种积极的行动，对生活有控制感，并且混合行动适应了他们生活的价值标准。第二个子群是反应者，他们不喜欢混合的行动，感觉对生活失去了控制，并且由于混合行动无法与他们的个人偏好相适应而对自己生活的方式感到不满。他们宁愿保持工作与个人生活的分离。他们之所以心情沮丧并且感觉无法控制生活，是因为他们没有按照他们希望的方式管理自己的生活。

第17节：了解你的弹性风格(4)

熔合者

我每时每刻都处在工作与生活的紧张变换之中。在我的心目中，"界线"这个词的含义无异于"限制和僵化"。我不认为我的安排以及我工作的方式是受限制的和僵化的。是的，有许多时候我是一边准备晚餐一边接听工作电话。我不认为这是对生活的一种干扰，我把它看做是弹性带来的好处。我想把所有的事情都做好。我想让这个公司运转灵活和不断进步，我也想成为我孩子生活的一部分以及我丈夫的好妻子。处理这种混乱的动力来自于工作的弹性，我通过深夜加班使自己能够接触所有这些不同的领域。我可以与邻居的朋友共进午餐，然后根据自己的需要延长晚上的工作时间。

Alyssa，商务顾问

像Alyssa这样的熔合者每天都享受着工作职责与非工作责任之间的转换。他们选择使自己在办公的时候可以接听私人电话，或者在需要的时候对配偶或孩子的需要作出反应。他们中的许多人对于让工作融入自己的晚上或周末时间也感到非常坦然。他们通常十分乐意在同一个时间广泛参与许多不同的工作和非工作角色。他们确实非常积极地同时保持着与他们的专业、家庭、社区及个人责任的联系。或许你知道他们：他们是这样一群人，他们在开会的时候向自己的配偶发邮件询问是否他们十几岁的女儿通过了驾照考试。或者他们在去看望年迈的父母的途中通过头脑风暴想出了解决复杂商业问题的办法。或者他们在早晨上班的途中打电话给他们的邻居，讨论他们在即将到来的周末组织的社区募捐者计划。

熔合者把承担多元任务作为一种有效且合意的生活方式。对于他们而言，这种弹性风格帮助他们节省了宝贵的时间，并使他们能够履行生活的各种不同维度的职责。例如，一位每周可以有几天时间进行远程办公的项目经理Joshua，当在家中的办公过程中感到烦闷、疲倦

或者工作突然遇到障碍时，他就会进行短暂的休息。在休息期间，他将一堆要洗的衣服扔到洗衣机中，打电话给管道工为洗澡间新水龙头的加固预约时间，或者起草一个培训计划以为即将到来的道路竞争作出准备。同样的，某大型制造公司的工厂经理Mary在为起草一份报告而伏案工作几个小时候后进行了短暂休息，并且使用这个时间给最近请她吃晚饭的一个朋友写了一封感谢信。同时，某公司的会计Seth在一个周六完成了家庭琐事之后，决定检查他的电子邮件，这样他可以立即处理一些紧急事务而不至于等到周一上班的时候让自己的压力过大。

第18节：了解你的弹性风格(5)

在前文的每个例子中，熔合者都是根据对各自内部信号的反应来进行不同角色间的转换。这些内部信号包括：在考虑不同项目时"清晰我的大脑"的需要，通过引入多样性"为自己充电"的渴望，获得来自于"同时在四个炉灶中做饭"的满足感的愿望，或者避免让困难任务一股脑涌向自己的努力（比如对电子邮件做出反应）。

熔合者也非常乐于根据对外部信号的反应来进行不同角色间的转换。例如，一位同事在晚间给Mary打电话讨论工作问题，为了能够接听电话Mary立刻停止了对孩子功课的辅导。或者，Seth期望他的医生来电告诉他体检的结果，为了不错过这个电话，他在商务会议期间使自己的手机处于开机状态。如果你的价值标准倾向于选择工作与生活的不断熔合，那么这就是一种非常好的工作方式，但是对于其他一些人如反应者而言，由于他们缺乏对生活的控制，工作与生活的熔合只会给他们带来诸多困难。

反应者

我基本上每时每刻都必需工作--无论是在午夜时分还是在周末时间，而且我的手机全天候开机。当我在家的时候，我努力不去考虑工作问题，但做到这一点很困难，因为我需要对我管理的生产环节负责，如果出了问题或导致停工，我最终将不得不在工作时间处理一些个人事务，即使我宁愿将它们截然分开。当你每周6至7天、每天12小时呆在办公室里时，不把各种角色综合起来是不可能的。

Paul 原材料调配员

像熔合者一样，反应者也在工作活动与非工作活动之间进行频繁的角色转换，他们通常在工作时处理家庭或个人事务，并且下班后在家中处理专业问题。反应者存在于大量的工作背景之中--小公司、大公司、远程办公室，以及在家中工作。然而，不像熔合者，反应者对于是混合还是分割他们生活中工作和非工作的维度通常感到力不从

心。只要他们认为某些事务最需要他们投入精力时，他们就会对这些事务作出反应，而不管它们是工作任务还是非工作任务。他们中的许多人感觉他们对于处理家庭或个人事务总是处于"随叫随到"的状态，并且工作压力也无情地"渗入"到他们下班后的家庭生活之中。大量的反应者都希望自己对于在何时、何地以及如何混合他们的工作和非工作责任拥有更大的控制力。

第19节：了解你的弹性风格(6)

反应者混合工作和非工作生活的原因有几种。有些人在处理专业工作与个人需要时没有获得或很少获得支持。例如，一位单身母亲Ruth当她在托儿所的儿子生病时，她没有其他选择只有提前离开办公室去接孩子回家：没有其他人在这方面可以向她提供帮助。或者，一位大公司的管理人员Monty，当银行电话通知他有关抵押贷款申请事宜时他不得不亲自到银行办理，因为他的妻子不愿意处理这些事情。许多反应者也同时承担了沉重的工作任务及家庭或个人事务。由于感觉到不论是在工作中还是家中总是有太多的事情要处理，反应者得出的结论是他们没有任何选择只有同时承担多种任务。

有些反应者在他们的工作与生活的综合战略中对非工作需求赋予了更高的权重。以一位信息技术专家Marcus为例，他以在家中办公的方式为某公司工作并且已是几个年幼孩子的父亲。当他的妻子被调到一家需要整日呆在办公室工作的公司之后，Marcus开始在自己每天工作时间中承担更多的照顾孩子的职责。他每周在孩子上学之前及放学之后要花上14至18个小时来照顾他们，而且当自己在工作时间努力编写程序的时候，总是有孩子过来打扰他。有时候他在编程时他的两岁儿子就坐在自己的大腿上。他感觉自己陷入了一种无助的境地，如果他觉得对自己的选择能够做出更多控制的话，他绝不会选择这种生活方式。

其他一些反应者强调以工作为重。这通常是因为他们把自己强烈地融入了他们的专业生活之中。他们当中的许多人让工作渗入了他们晚间、周末及假期的个人生活中。他们或许担心，如果他们不能按照这种方式"下载工作任务"，他们将无法跟上工作进度从而可能被公司解雇。以Jane为例，她是一位婚后育有两个十几岁孩子的高级财务执行官。她通常把自己的工作时间设置得更长，而且不论在家中还是在办公室她都会不断地忙于自己的工作。她觉得自己总是要在过少的时

间里处理更多的工作任务，并且希望自己不必在晚间工作。正如她如此解释道，"我的办公室离我家有两个小时的车程（乘火车），我把这两个小时也计入了我的工作时间。我通常在办公室要花上10个小时，在火车上花上约3个小时，然后到了家中再工作一个小时。当我在家中办公时，我的工作时间将是10至12个小时。"

第20节：了解你的弹性风格(7)

还有另外一些反应者对工作需求和非工作需求做出同等的反应。例如，Cynthia是一位独立咨询师，她离开了要求苛刻的大公司职位后到一家小咨询公司帮助其创建工作。她的丈夫晚上要为获取MBA学位而忙碌，白天要处理复杂的公司事务。为了配合她丈夫的时间安排，Cynthia承担起照顾小孩和料理家务等所有职责，同时努力满足新工作向自己提出的各种要求。

综合者如何实施他们的弹性风格

正如前文所揭示的那样，综合者混合工作和家庭的方式是多种多样的。例如，一位不得不提前结束工作去托儿所接肚子疼的孩子回家的单身母亲，可能会立即离开办公室并在当天晚些时候在家中完成剩下的工作。而另外一位接生病的孩子回家的单身母亲可能会在孩子状况尚好的情况下托一位邻居代为照看，然后回办公室继续工作。

但所有的综合者在管理工作和非工作承诺方面都具有一些共同性。他们通过对空间位置的混合使用从物质上实施综合战略--例如，当孩子在看电视时他们在饭桌上使用笔记本起草工作报告，或者在工作过程中抽出一段时间来平衡自己的支票账户。他们从心理上和情感上混合工作和非工作，例如在参加读书会时思考工作相关的问题，或者在参见公司商务会议时担心自己配偶的工作面试问题。例如，Charles在办公室上午工间休息时接听年迈母亲打来的电话以了解她在养老院的生活情况。Susan在参加网络商务会议时抽空阅读她丈夫发来的电子邮件。

在考察了综合者的弹性风格后，现在让我们来研究另一种完全不同的弹性风格--分离者。

弹性风格类型2：分离者

分离者全天都保持着工作活动与非工作活动的截然分离。有些人把他们的专业生活放在首位，而有些人把他们的个人或家庭生活放在

首位，并且设法防止二者的混合。另一些分离者感到，迫于他们工作结构或非工作生活需所要带来的压力，他们别无选择而只能将工作和非工作分别置于不同的"生活桶"中。

第21节：了解你的弹性风格(8)

像综合者一样，我们也确定了构成分离者弹性风格类型的两种战略：优先者（工作或家庭）和受俘者。划分这些弹性风格的依据是，人们感觉对于当前方法的使用拥有多少控制力以及对于他们当前的境况拥有多高满意度。受俘者对于这样一种事实感觉不到任何控制力，即他们生活的一部分--工作或家庭需要--强迫他们过多地关注于其中的一部分而牺牲另一部分。

相反，优先者对于他们弹性风格所涉及的工作与个人生活的分离拥有很强的控制力。他们选择把他们生活的一部分--工作或家庭--置于优先位置。对于工作优先者而言，工作在他们生活中居于首要位置。对于家庭优先者而言，家庭或个人生活最重要。

优先者（工作或家庭）

在公司上班时我是一个工作狂。因此对于上班时间我付出了全部的精力和技能。我也是一个渴望成功的人。我希望每一项工作都取得成功。如果我在家中工作，即便是晚上或周末时间，我的丈夫也知道不去打扰我。我对工作的态度是，当你工作时你只有工作。我对自己的看法不同于那些仅将工作作为谋生手段的人。我工作是为了让自己成为一名专业女性。我希望在公司中不断成长。

Anna，数据技术公司金融顾问

优先者（工作或家庭）主要通过他们的专业生活或非工作生活来界定自己的角色。对于优先者而言最重要的是他们能够将自己生活的一部分置于优先位置。（我们这里所使用的"家庭"这一术语的涵义还包括个人、社区、精神等方面的生活维度，以及其他不属于工作范畴的生活维度。）工作或家庭优先者感觉到他们对于如何安排自己的生活拥有广泛的控制力，他们通常对自己当前的境况感到满意。

例如，Bob是一位工作优先者，他在生活中将自己的专业责任置于优先位置。他非常喜欢自己的这份商务顾问工作，并认为事业的成

功需要他对所有客户和全球消费者的要求都能做出及时反应。他常常工作至深夜。"我回家后还会加班，"他说。"由于我晚上呆在家中，我就可以上网发送邮件。或者白天工作结束后，我仍然不停止自己手上的工作，直到晚上七八点钟才收拾东西准备回家。但是，即使在其他人都离开办公室后，我也会忙个不停。我在周末也加班，因为我的电脑就在手边，我可以上网处理一些事情。我当然知道自己超时工作。但底线就是我真正喜欢这种自由和舒适，并且我不介意这些加班时间。"

第22节：了解你的弹性风格(9)

家庭优先者认为他们的家庭或个人生活比他们的事业更重要。以Bethany为例，她是一位人力资源管理从业人员，婚后育有三子。她顽强地保持着家庭生活与工作生活的分离，这样当她回到家中的时候，她就可以给自己的孩子以全心的呵护，这一点对她而言尤为重要。当她工作时，她会全神贯注、一丝不苟。例如，如果她的一个孩子由于生病需要早一点离开学校回家，Bethany会安排她的朋友或邻居接他回家并负责照顾他直到她下班回家。但当Bethany在家时，她的全部注意力会放在她的家庭生活中，并努力使她的孩子拥有特殊的感觉。

需要注意的是，家庭优先者并不必然需要结婚或生子。他或她可以是单身家庭。一个人是否属于家庭优先者并不基于他的家庭状况，而是基于他的主要价值标准是否是设计生活决策以使自己能够关注于个人时间--不管这种时间是为了他们自己或个人兴趣，还是为了与家人呆在一起。家庭优先者需要拥有一种将个人置于优先位置的生活。许多人谈及这些时都高度重视"为我自己或个人兴趣的时间"，或者"为我的家庭的时间"。

因此，并不是所有的优先者都选择将时间花在家庭生活中作为对工作优先的替代。例如，Nate与几个室友共同居住在一套公寓房中，他总是积极参与社区服务和邻居志愿者活动。Nate是某制造公司的一名质量控制专家。虽然他喜欢自己的工作，但他每天将自己的工作严格限制在8小时，这样在他的非工作时间他就可以专注于自己的外部兴趣。

受俘者

我在一家制造工厂工作，负责质量管理，我们有些产品的质量已处于世界领先行列。我们的效益非常不好。但这意味着我每天的工作时间是早6点到晚5点或6点，并且下班之后我还要留在厂里准备下一个班次的工作。去年圣诞节我们的工厂停业一周，但我需要确保供应商

按预定提供原料，因此我去工厂加了一周的班。我工作的大部分内容都无法在家中完成，因此我几乎全部时间都呆在厂里，这使得我有时非常难以照顾个人生活需要。我的妻子马上就要到预产期，但她的身体状况不是太好，她希望我能全程陪同她去医院做检查，但我常常又很难抽身离开工厂。我非常想给妻子提供支持并确保胎儿没有问题，但只是我的工作没有多少灵活性。

第23节：了解你的弹性风格(10)

Max，产品经理

有些分离者将他们生活中工作与非工作内容分割开来是因为他们的工作或他们生活的其他维度不允许他们采用任何其他方法。或许他们所在的公司不提供弹性工作时间或远程办公模式，或者他们工作的本质要求必需工作的地点必需是办公室。或者他们公司的文化是只以员工在办公室大量的"出现时间"来决定员工的升迁。对于一个将家庭生活置于优先位置的分离者而言，缺少一个家庭伴侣或许意味着这个人必需阻止工作渗入他的晚上和周末生活，这样他就可以照顾自己的孩子。我们把这类人称作受俘者，以反映他们被迫陷入职业角色或非工作角色的感觉。

Nadia的情况就是受俘者战略的例证。她在一个公司从事人力资源管理工作，由于她负责的工作带有机密性质，因此公司禁止她将工作带回家。她的老板也希望通过直接的见面和频繁的开会来对她实施监督。公司的结构方式使Nadia成为公司唯一熟悉人力资源部许多职责的人；如果她不在办公室，公司就没有其他人可以顶替她。而且，她是一名人力资源通才；所以，她为许多内部"客户"提供各种人力资源相关问题的帮助--包括从工资总额问题到健康保险索赔处理、401(k)决策等等一系列事情。为了自己的工作，她必需公开自己的工作时间，这样员工和经理就可以随时找到她。由于这些原因，Nadia无法将工作带回家，即使工作已经积累到令人不安的程度--即使她有时非常希望在家中工作。

分离者如何实施他们的弹性风格

分离者--不管他们是把工作还是非工作置于优先位置，也不管他们是否觉得被自己生活的专业维度或非专业维度束缚了手脚--在任何既定的一天都使用各种方法来实施他们的弹性风格。他们把工作与他们生活的其他维度分割开来。他们的工作环境--无论是在传统的办公

室还是在生产车间，也无论是否享有包括部分时间（或全部时间）在家办公等方式在内的弹性工作安排--并不重要。重要的是，他们如何从心理上感知他们的生活被合理地配置到各个生活桶中。

第24节：了解你的弹性风格(11)

分离者使用物质空间、时间以及精神感知来管理他们的职责--通过这些方式来分割他们的工作维度和非工作维度。以Rosa为例，她是一名家庭优先者。尽管她喜欢自己这份培训经理的职位，但她总是避免将多余的工作带回家（物质分离）。她通常在早上或晚上处理个人事务，这样她在办公室就可以全身心投入自己的工作（时间分离）。如果她想将更多的时间投入自己的家庭生活，她就使用带薪休假日（时间分离）。她也觉得招聘一位自己信得过的白日保姆来照顾自己的孩子是一种不错的选择，这样在自己看不到孩子的时候也不必为他们担心（精神分离）。她也积极设法向一位信任她、重视她对工作的贡献并尊重她对自己家庭生活的关注的经理报告（精神分离）。

尽管Carl是一名自雇佣者并在家中拥有一间办公室，但他也将家庭置于优先位置。他通过在这个与家中其他部位隔离开来的独立办公室工作，来阻止他的工作渗入自己的家庭责任。他的办公室拥有独立的一扇门，并且拥有单独的电话和数据线。另外，Carl有两个不同的电子邮箱账户--工作专用和个人专用。在工作日办公期间，家庭成员不允许进入Carl的办公室。在每天下午5点，他离开办公室并锁门。他拒绝在每天工作结束和孩子上床睡觉后潜回办公室检查邮件。同Rosa一样，Carl依靠一名白日保姆在自己工作时负责照顾他的孩子。

弹性风格类型3：并发者

有的男性或女性--我们已经授予他们"并发者"的称号--在有些时候将他们生活的工作维度和非工作维度综合在一起，而在另一些时候将二者分割开来，他们的这些决策主要取决于他们的专业和家庭（或个人生活）的环境，以及他们向它们所赋予的优先权重。针对这一类型，我们已经确定了两种弹性风格：品质计时者和工作斗士。再次指出，划分这些弹性风格的依据是人们对于如何管理自己的生活所感觉到的控制程度，以及他们对当前生活质量的满意度。

第25节：了解你的弹性风格(12)

品质计时者

我在一间卫星办公室工作，在这里我把每天的大部分时间都投入到自己的工作上，但最近我已经开始在部分时间采取远程办公的方式，因为这样我就可以处理一些个人事务。我的外婆现在已经90多岁，父亲也70多岁并且患有心脏病，而他们生活起居主要由我的母亲负责料理。我是这个镇上唯一能够提供帮助的家庭成员，因此我每天在父母家中吃午饭，这样我就向母亲可以提供一些帮助。我很高兴能够让母亲休息一会，而且也很乐意陪父亲呆一会儿。

Rick，网络项目经理

品质计时者使用时间线索--诸如从工作日到周末的转变或从一年中的繁忙季节到不太繁忙季节的转变--来决定什么时候对他们生活的工作和非工作维度实施综合或分离战略。他们通常对自己的生活感到满意，并且对自己的境况感觉拥有强大的控制力。

以Susan为例，她是一名会计，孩子已经上小学。Susan的工作在征税季节非常繁忙--在每年的二月、三月和四月每周要工作60个小时。在繁忙季节，她将工作放在首要位置，而家庭则置于次要位置。在征税季节，她依靠丈夫去管理家庭的日常计划和活动，包括接送孩子等。但在暑期，Susan的工作量大量减少，并且在孩子们放暑假时她花更多的时间陪伴他们。在这个季节，如果需要的话，她会随时停止工作来照顾家庭生活。

虽然Susan在繁忙季节全身心地投入了自己的工作，但总体而言她向自己的工作和家庭赋予了同等的优先权重。Susan的故事也突出了许多品质计时者对于自己的境况所感觉到的控制感和满意度。例如，Susan有一位可以为自己的工作提供支持和帮助的丈夫，在她工作繁忙时他可以肩负起家庭的职责，从而使她可以自主地做出选择--管理工作和非工作生活以提高时间品质。如果没有这种支持，她可能就会感

到对生活失去控制。她也挑选了一份支持性的职业，从本质上而言，她的这份职业会在暑期大幅度减少工作量，这使得她在这个时候就可以更多地关注自己的家庭以共享天伦之乐。

第26节：了解你的弹性风格(13)

另一些品质计时者使用不同的时间线索来决定何时在分离战略和综合战略之间切换。我们考虑Janice的例子，她是某出版公司的一名图书编辑，也是两个年幼孩子的母亲。Janice的丈夫Sylvia是一名非全日制工作者。周一至周三是Sylvia工作时间，在这期间Janice选择在办公室工作--全身心投入自己的工作并将孩子送到日托中心。因此，在这些日子里Janice将工作和非工作生活分离开来。但在周四和周五Sylvia在家休息时，Janice采取远程办公的方式。她这么做是为了在Sylvia和孩子们的身上多花点时间，即使在这些日子里她还要处理一些工作项目。她在每周的这两天时间将工作和非工作结合在了一起。

Lauren是品质计时者的另一个例子。Lauren是一位自由撰稿人，婚后没有生育孩子。她有一个小的业余农场，养殖了山羊、家禽以及其他许多小宠物。她的丈夫在一家工程公司工作。Lauren的业务一直处于一种繁荣与萧条交替循环的状态--有时候工作量非常大，而有时候工作量又非常小。在工作繁忙的时候，她将工作和非工作结合在一起，为准时完成任务，在必要的时候她允许工作渗入自己的晚上、周末、节日甚至休假时间。在这些高强度的工作时间里，她的丈夫负责照管小动物。Lauren只使用同一部电话来沟通家庭和工作事宜并且只使用同一个电子邮箱来处理个人和工作事务--综合战略的又一个标志。但在工作量快速增加时，Lauren通过不接听个人电话（安装来电识别系统）以及忽略个人电子邮件，努力将工作和非工作分割开来。在工作量减少的时候，Lauren又变成一名熔合者--把全天有关工作事宜和个人事务的沟通、交流都结合在一起，并且利用工间休息时间清扫畜棚和处理家务。

工作斗士

我全部的工作时间几乎都花费在了差旅上。我在星期日晚上飞到客户办公地，并且在那里一直从周一呆到周五。这不是一种非常好的

工作安排，但我们已经开始慢慢接受。它为我们带来了可观的工资收入。这种工作安排对孩子不是很好，但我们通过提高周末时间的品质来做出弥补。

第27节：了解你的弹性风格(14)

Jeff，高级系统工程师

对于何时以及如何在工作与非工作的综合战略和分离战略之间进行转换，工作斗士常常面临着更多的制约。工作斗士所从事的工作经常要求变换办公场所--旅途中、办公室里及家中，他们在出差或在办公室时通常将专业事务和个人活动分割开来。在家中办公时，他们倾向于将工作与他们生活的个人或家庭维度混合起来。他们中的许多人感觉到他们工作的结构或者家庭（或个人）的环境，使他们在如何管理生活中各种相互冲突的需求方面，很少或者没有控制力。这些人的工作通常具有非常大的工作量，要求他们在过少的时间里完成过多的任务。当然，他们对于何时以及在哪里完成工作任务拥有一定的自由度，但是浩繁的工作量和出差要求使他们对于何时采取综合战略及何时采取分离战略没有太多的思考时间。因此，当他们觉得拥有控制能力并且能够按照自己的需要进行工作与非工作的混合时（通常当他们出差或工作量不是太大时），他们就会进入高度的综合战略期；当他们被迫进行工作与非工作的分离时，他们又会进入高度的分离战略期。在一周时间里，他们可能会从全球旅行者或者在征税高峰期通宵达旦起草客户建议的工作狂，转变为在一两天时间内的孩子的唯一看护人--因为现在他或她的配偶已经成为工作斗士的替代者而此时需要专注于自己工作。

以Raul为例，他是某跨国公司的一名顾问和项目启动专家。Raul的3000名同事分别分布在中南美洲及美国东海岸（他生活所在地）。在每个月的前三周，他要乘飞机穿梭于拉丁美洲的各个地区对于某个新项目（如在南北美洲之间建设通讯网络）进行咨询分析。在这些日子里，他通常很晚的时候才与客户吃晚饭。在旅途中，他还要设法在同事之间建立团队意识，尤其是在项目的开始阶段。在每个月的第四

周，他通过远程方式在家中办公。虽然他可以设定自己的时间，但他每周通常都要工作60多个小时。

第28节：了解你的弹性风格(15)

Raul不介意在家中远程办公，包括通过电话与同时共同讨论战略问题。同时他也非常珍惜不出差的日子。在家中远程办公的日子里，他将自己的工作和非工作分割开来--在下午四点钟停止工作，并且在晚上花一些时间陪陪妻子和两个上学的孩子。在出差的日子里，他通过拨打家庭电话及回复必要的个人邮件将工作与非工作结合在一起。虽然Raul很喜欢自己的工作，但他希望能够对自己何时及如何出差进行控制。他和妻子已经对他工作的压力进行了讨论，并且已经开始承认他的工作方式为他们的家庭生活所带来的负担。他的妻子感到自己的事业发展受到阻碍，因为她总是为了替代丈夫的某些家庭责任而被迫调整自己的工作--这一切都源于他丈夫不得不进行的频繁出差。

并发者如何实施他们的弹性风格

与综合者一样，并发者也使用物质的、时间的和精神的方法来实施他们的弹性风格。例如，信息技术顾问Marian是一位品质计时者，她每周有两天时间在她的一个大客户的公司办公，而另有三天时间在自己的家中办公。在家中工作时，她每天早上在孩子上学前为他们准备早餐，放学后陪他们吃快餐，而在一天的中间时段来处理自己的工作事务。她也让家人知道在她工作期间他们可以打断自己--但必需仅限于具体的、指定的事情，而且在她的爱犬需要放风的时候她还会停下工作带它出去溜溜。因此，她向其他人发出暗示她在什么时候可以做到工作与非工作的结合，她也按照这种方式来安排自己一天的生活。接下来在这一周的余下时间里，她采用物质隔离的方式将工作与非工作分离开来。这种方式对她很受用并且也是一种很好的弹性风格，因为她能够对于何时实施工作与非工作的综合战略或分离战略进行控制。

你的弹性风格是什么？你适合哪种弹性战略？

那么，到目前为止你已经了解了弹性风格--它们是什么，它们可能在什么时候让你觉得建立了工作和个人生活之间的积极关系，以及它们可能在什么时候让你觉得工作与个人生活之间的关系存在着冲突。在阅读了前文关于弹性风格的描述后，或许你已经了解自己是否属于一名综合者、并发者或分离者。但是，要确定在自己的弹性风格类型中使用哪种战略可能是一件更加困难的事情。假如你是一名综合者，那么你是熔合者还是反应者？假如你是一名分离者，那么你是工作或家庭优先者还是受俘者？假如你是一名并发者，那么你是品质计时者还是工作斗士？确定你所使用的战略的线索包括你认为在管理自己的生活需求方面拥有多大的控制力，以及你对当前生活品质有多高的满意度。为了帮助读者确定自己的总体弹性风格，我们提供了如下的自我评估表。如果你需要确定自己的弹性风格，请花一点时间来完成这一评估表。

第29节：了解你的弹性风格(16)

自我评估：确定你的弹性风格

第一部分：识别你的总体弹性风格类型

这一部分的自我评估帮助你确定自己是否是一名综合者、分离者或者并发者。请仔细阅读每一项陈述。根据你对每项陈述的同意或不同意的程度，在相应的数字上花圈。然后按照说明计算并解释你的结果。

陈述 非常同意 同意 不置可否 不同意 非常不同意

1.总之，我在大多数时间都设法保持工作与个人生活的分离。 1 2 3 4 5

2.除非在紧急情况下，在日常工作中我只在休息或午餐时间才设法照顾个人或家庭需要。 1 2 3 4 5

3.在我的工作日，工作时间与个人活动时间之间的界线很少模糊。 1 2 3 4 5

4.我的工作生活在哪里结束以及我的家庭或个人生活在哪里开始都非常明确。 1 2 3 4 5

5.我在工作日很少关注个人或家庭问题。 1 2 3 4 5

6.在正常的工作时间结束之后，我几乎从未加过班。 1 2 3 4 5

7.总体而言，我在晚上、周末、节日或休假时不接听与工作相关的电话，也不查收与工作相关的电子邮件。 1 2 3 4 5

8.总体上讲，我尽量不与大多数同事谈论我的家庭或个人问题。 1 2 3 4 5

9.我通常将与家庭或个人相关的电子邮件同与工作相关的电子邮件分开处理。 1 2 3 4 5

10.当我在家的时候，我很少考虑工作，这样我就可以完全摆脱工作。 1 2 3 4 5

11.如果我在家办公或者有机会在家办公，我将划分出一个只用于工作的独立空间。 1 2 3 4 5

12.在工作的时候我不考虑我的家庭、朋友和个人兴趣，这样我就可以全身心投入工作。 1 2 3 4 5

陈述 非常同意 同意 不置可否 不同意 非常不同意

13.我倾向于不与我的多数家人或朋友谈论工作问题，因为我想让工作从生活中独立出来。 1 2 3 4 5

14.如果我在家办公或者有机会在家办公，我会明确地向家人或朋友说明，除非在特别重要的情况下，否则不准打扰我的工作。 1 2 3 4 5

15. 如果我在家办公或者有机会在家办公，在一天工作时间结束之前我不愿意处理家务事情。 1 2 3 4 5

计算你的分数：将每列你所画圈的数字个数相加，并将最后的总分写在右边相应的空格中。

解释你的分数：如果对于大多数陈述你选择了"1"和"2"，那么你可能是一名分离者。如果对于大多数陈述你选择了"4"或"5"，那么你可能是一名综合者。如果对于大多数陈述你的选址广泛地分布在1和5之间，那么你可能是一名并发者。

结尾

现在你可能会说，"好了，太棒了。"我现在知道我的弹性风格了。但为什么弄清自己的弹性风格很重要？我们在本章介绍的每一种弹性风格都有各自独特的利与弊。如果你知道自己总的弹性风格（例如，综合者、分离者或并发者）但仍然不确定自己是否正按照一种通常会使自己感到满意并且对自己和与自己一起工作、生活的人产生积极影响的方式使用弹性，那么请你参考本书末尾部分的附录"弹性风格网站与评估工具纵览"。这些评估工具可以帮助你进一步考察你的工作与个人生活间的关系如何影响你的福利及你的工作和业余生活的效率。你或许已经认为你了解你对自己如何使用弹性的感觉，但这些评

估工具可以帮助你澄清是否你正以积极或消极的方式使用弹性。如果你已经确信你了解自己是谁--例如，你是否是一个熔合者、反应者、受俘者或者工作或家庭的优先者--那么你就为进入下一章的学习做好了准备，你将会被介绍弹性风格权衡的理念，以帮助你开启思考你的弹性风格的利弊及你的弹性风格是否为己所用的旅程。